

Diffusion du rapport final de l'examen externe du projet CASA/SAAQ clic par PwC

Lignes de presse sur le rapport d'audit externe de PwC

- À la suite des défis rencontrés au printemps dernier lors du déploiement de la plateforme de services en ligne de la SAAQ, occasionnant des files d'attente, à la demande de la SAAQ et du ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN), un contrat d'examen externe a été octroyé à la firme PwC en mai 2023.
- Les conclusions de l'examen de PwC s'appuient sur l'état de la situation à la fin mai 2023.
- La SAAQ et le MCN souscrivent complètement au rapport et aux conclusions de PwC.
- Un tel examen a permis de saisir diverses opportunités d'amélioration pour le futur.
- Des mesures de mitigation additionnelles auraient pu être mise en place avant le déploiement.
- Dans la très grande majorité des points de service de la Société, on constate un retour à la normale depuis le 10 août.
- À ce jour, la majorité des problèmes majeurs ont été réglés et les dossiers des clients corrigés.
- Certains cas clients plus complexes peuvent encore être en traitement manuel. Toutefois, ces situations devraient être corrigées sous peu.
- La Société demeure vigilante pour prendre en charge tout nouveau problème et le corriger rapidement.
- La satisfaction globale de la clientèle en centre de services et mandataires s'est améliorée. Un sondage réalisé au cours de la période du 26 juillet au 8 août situe la satisfaction à 9,3/10 en comparaison à 7,6/10, obtenu en mars dernier.

Les principaux éléments sous-estimés qui ont augmenté l'achalandage en points de service sont :

- La réouverture complète des activités de façon simultanée;
- Les incidents informatiques et les 2 pannes de la première semaine;
- Le faible taux d'adhésion aux services en ligne;
- L'engorgement des lignes téléphoniques;
- La vitesse d'appropriation de la solution par les employés inférieure à celle anticipée;

Les points forts soulevés dans le rapport de PwC sont :

- La méthode Agile a permis de diviser un projet hautement complexe avec une grande variabilité en sous-projets et équipes aux dimensions permettant une gestion plus aisée.
- Le modèle de passage de portes avec approbation a facilité l'alignement des multiples parties prenantes.
- L'exécution du processus de transition et de passage au nouveau système, qui a traité et converti des milliards de données, s'est déroulé comme prévu et sans problèmes majeurs.
- La structure du soutien aux utilisateurs, centrée sur les super utilisateurs, a permis un soutien de proximité lors du démarrage. Cela a facilité la gestion du changement dans les centres de services.
- La SAAQ a aussi le privilège de compter sur une communauté d'employés dédiés ayant rendu possible le démarrage de la nouvelle solution.

Questions/réponses

- 1- Dans son rapport, PWC confirme que l'impact de l'inventaire accumulé des transactions en attente (lors de la période de transition) a été sous-estimé et fait partie des causes des problèmes vécus au démarrage. Est-ce que les responsables de cette sous-estimation sont connus et est-ce qu'ils vont conserver leur poste?**

L'objectif de l'examen en est un d'amélioration continue et de leçons apprises.

Le report du démarrage au 20 février 2023 a mené à une fermeture des systèmes plus longue que prévu, en terme de jours ouvrables (ce n'était pas plus long que prévu en terme « calendrier ») ce qui a augmenté la charge de travail pour les opérations à reprendre au démarrage.

L'analyse de scénarios alternatifs de démarrage en considérant les impacts aurait pu permettre de mettre en lumière d'autres options qui auraient permis un plus grand niveau de préparation, mais aurait occasionné des risques jugés supérieurs : impossibilité de faire la transition pendant la haute saison des activités, perte d'expertise, coûts plus élevés, etc.

Cela dit, dans la très grande majorité des points de service de la Société en 5 mois d'opération, nous constatons un retour à la normale depuis le 10 août et le nouveau système de la SAAQ soutient une proportion importante des opérations courantes de l'organisation.

- 2- Dans son rapport, PWC confirme que des fonctionnalités étaient incomplètes ou pas suffisamment testées et qu'il y a eu un manque d'exhaustivité des tests avant le démarrage ce qui a contribué aux problèmes vécus aux démarrage. Pouvez-vous nous en dire plus ?**

L'exécution du processus de transition et de passage au nouveau système, qui a traité et converti des milliards de données, s'est déroulé tel que prévu et sans problèmes majeurs.

Pendant une période de six mois, préalable au déploiement, plus de 5 000 cas de tests ont été effectués par plus de 400 personnes internes et environ 150 clients externes pour la plateforme SAAQclic. Le 16 janvier 2023 (porte 5), 683 développements sur près de 73 000 pour l'ensemble de la solution n'avaient pas été terminés de testés. La Société étant confiante de terminer l'ensemble des tests pour le 20 février 2023, la décision fut prise de débiter la transition.

Mais effectivement, malgré l'envergure des tests, certains scénarios complexes, principalement ceux en liens avec les partenaires externes, n'ont pas permis de détecter toutes les anomalies. Dans tous les grands projets complexes, il existe toujours des scénarios qui sont impossibles à tester. C'est la réalité d'intégrer 40 ans de vieux systèmes en un seul.

Dès mars 2023, plusieurs rencontres de travail ont été effectuées avec les partenaires critiques pour lesquels certaines fonctions étaient non livrées. On parle principalement des concessionnaires automobiles, des partenaires judiciaires et des corps policiers. À ce jour, grâce à une collaboration exceptionnelle de ces partenaires, les différentes solutions utilisées par ces derniers sont fonctionnelles. Certaines améliorations supplémentaires convenues avec eux seront effectuées au cours des prochains mois.

De plus, la majorité des différents incidents qui n'avaient pas été identifiés lors des tests ont été corrigés et ont permis le retour à la normale des opérations.

- 3- PWC mentionne qu'il y a eu un alignement tardif entre le MCN et la SAAQ, est-on en mesure d'expliquer pourquoi les deux organisations n'ont pas été en mesure de s'aligner plus tôt et mieux faire connaître le SAG? À quelle étape ou niveau y a-t-il eu un alignement tardif?**

Dans son plan de démarrage, la Société avait pris comme hypothèse que 100% des clients utilisant les transactions WEB avant le déploiement migreraient rapidement vers SAAQclic.

Depuis juin 2022, la Société travaille de concert avec le MCN pour déterminer la stratégie de déploiement des services numériques. Dès mars 2023, les équipes du MCN et de la SAAQ ont travaillé ensemble pour déployer les actions supplémentaires requises et pour minimiser les cas d'exceptions (p.e., les cas associés à l'inversion des noms et prénoms). Ils ont également déployé des campagnes de sensibilisation publiques expliquant l'importance du SAG et de la cybersécurité pour le gouvernement du Québec, afin d'informer les clients des démarches pour se créer leur authentifiant gouvernemental, tout en les rassurant

sur les mécanismes de sécurité et la protection de leurs renseignements personnels.

De son côté, la Société, via des campagnes promotionnelles associées à ses activités (p.e., la campagne de déremisage des véhicules saisonniers), a fait la promotion du SAG.

De concert avec le MCN, la Société a débuté, à compter du 13 mars 2023, le déploiement des espaces SAAQclic dans ses centres de services. Ces espaces permettent d'accompagner les citoyens ayant besoin de support pour créer leur compte SAG. Ces espaces sont maintenant disponibles dans tous les centres de services.

4- Est-ce que le MCN et le SAG ont contribué aux problèmes de la SAAQ et de SAAQclic?

La mise en place d'un dossier client intégré a nécessité l'augmentation des mécanismes de sécurité. C'est via le nouveau Service d'Authentification Gouvernemental (SAG) que cela a été rendu possible.

L'impact sur l'adhésion de la clientèle qu'a apporté l'utilisation de ce mécanisme d'authentification a été sous-estimé. À ce jour, certains clients, pour des raisons exceptionnelles ne peuvent pas s'inscrire au SAG. Ils sont toutefois accompagnés par Services Québec dans leur démarche de création de leur compte.

5- Dans son rapport, PWC mentionne que la SAAQ ne semble donc pas encore prête à soutenir pleinement la solution dans un mode d'exploitation normal. Est-ce le cas?

Tel qu'annoncé le 11 août dernier, la Société est revenue à la normale dans la plupart de ses points de services, ce qui signifie qu'il y a un retour aux inventaires courants et que le nombre de clients servis est comparable aux années antérieures.

De plus, compte tenu des défis associés à la stabilisation numérique et pour gérer ses risques organisationnels, la Société a convenu avec l'Alliance, en mai 2023, de viser le 30 septembre 2023 pour la fin de la période de stabilisation numérique au lieu du 19 mai 2023.

Le fait de prolonger la présence des équipes de l'Alliance a permis de compléter la majorité des activités de stabilisation associées aux 4 familles de critères de sortie. Le retour en mode normal d'exploitation pour le 1er octobre 2023 est confirmée pour la majorité des critères.

De plus, pour gérer les risques associés à la rareté de main d'œuvre du domaine des technologies et celle de l'expertise spécifique propre à SAAQclic, la Société a convenu avec l'Alliance de conserver une équipe en place jusqu'en décembre 2024, assurant ainsi une stabilité organisationnelle.

À cet effet, un avenant contractuel d'un montant de 68,9 M\$ a été signé pour cette période.

À titre informatif, un premier avenant de 45,7 M\$ a été signé à l'automne 2022 pour couvrir notamment les coûts des ajouts de portée au projet – principalement celle de Contrôle Routier Québec qui œuvre dans le domaine des permis de conduire et de l'immatriculation de l'industrie des véhicules lourd.

6- Qui va payer pour le projet?

Le coût est amorti sur une période de 10 ans et il est financé à même les frais administratifs chargés aux clients lors des transactions de permis de conduire et d'immatriculation

L'adhésion de la clientèle aux services en ligne permettra d'absorber l'augmentation du volume de transactions et de limiter les dépenses

7- Dans son rapport, PWC mentionne qu'au-delà des efforts amorcés pour sortir de la phase de stabilisation, la SAAQ devrait s'assurer de suivre et, si nécessaire, de mettre en place des plans d'action afin de maîtriser les risques. Devrait-on s'inquiéter pour la suite des choses?

Non. La direction de la SAAQ suit et maîtrise les risques potentiels.

8- Quelles sont les suites à ce rapport?

La SAAQ souscrit au rapport et aux conclusions de PWC. Un tel examen a permis de saisir diverses opportunités d'amélioration dans le cadre de projets futurs.

9- Combien a coûté ce rapport?

Le contrat octroyé à la firme PricewaterhouseCoopers (PwC) pour ce rapport était de 271 520,68 \$.

10- Êtes-vous en mesure de chiffrer combien a coûté cette crise à la SAAQ?

Selon la dernière analyse budgétaire, les coûts engendrés par la situation exceptionnelle pour permettre à la Société de revenir à une situation normale sont d'un peu plus de 30 M\$ et sont détaillés comme suit :

- Temps supplémentaire 8,3 M\$
- Embauche de ressources temporaires 17,4 M\$
- Gestion des files d'attente : 1,8 M\$
- Autres : 2,5 M\$

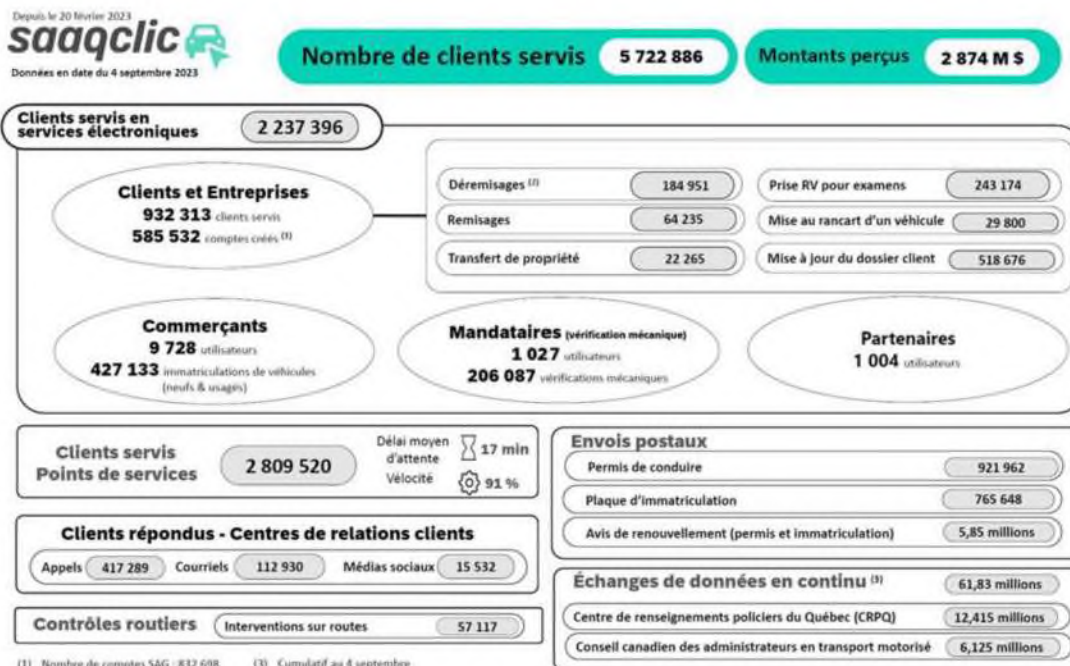
NOTE : Il y a un certain risque à partager le montant de 30 M\$. Les dernières informations véhiculées publiquement à ce sujet parlaient de 2,6 M\$ en heures supplémentaires. Bien entendu, le 30 M\$ ratisse beaucoup plus large qu'uniquement les heures supplémentaires alors si on le mentionne, il faudrait s'assurer qu'on le détaille bien comme plus haut.

Comme deuxième option de réponse, comme les projections nous mène au 31 décembre 2023 et que les coûts ne sont pas finaux :

L'analyse budgétaire des coûts reliés au déploiement de SAAQclic n'est pas encore complétée.

11- Est-ce que vous considérez que le système fonctionne, car PwC parle de 7000 incidents?

À ce jour, la majorité des problèmes majeurs ont été réglés et les dossiers des clients corrigés. Le système fonctionne comme le démontre nos résultats :



Certains cas exceptionnels peuvent encore toucher certains clients. La Société est vigilante et s'assure de traiter ces cas rapidement.

12- L'une des conséquences soulevées dans le rapport concerne des problèmes occasionnés par des tests créés manuellement. Pouvez-vous nous donner plus de détails à ce sujet ?

L'exécution du processus de transition et de passage au nouveau système, qui a traité et converti des milliards de données, s'est déroulé tel que prévu et sans problèmes majeurs.

Plus de 7 500 000 dossiers de québécois et environ 647 000 dossiers d'entreprise ont été transférés des vieux systèmes vers SAAQclic pour former un dossier client unique. Le permis de conduire et l'immatriculation touchent tous les Québécois.

D'autres informations, qui provenaient de systèmes informatiques différents construits au fil des 40 dernières années, ont été intégrées au dossier client. Par exemple, les rapports d'accidents, les dossiers d'infractions, les sanctions pénales et les rapports médicaux encadrant les droits de conduire.

Toutefois, il y a eu des problèmes de données liés à l'utilisation de données créées manuellement au lieu de données réelles dans les tests.

13- Le rapport fait mention de manque d'exhaustivité des tests, de procédures opérationnelles pas toujours suivies. Auriez-vous pu tester davantage ?

La SAAQ a eu le privilège de compter sur une communauté d'employés et de consultants dédiés ayant rendu possible le démarrage de SAAQclic.

Pendant une période de six mois, plus de 5 000 cas de tests ont été effectués plusieurs fois par plus de 400 personnes internes. Environ 150 clients externes ont contribué aux tests sur la plateforme WEB.

De par la complexité de la solution, certains cas n'auraient pu être détectés. Toutefois, les partenaires concessionnaires automobiles, des partenaires judiciaires et des corps policiers auraient pu contribuer aux tests tel que les 150 clients externes l'ont fait.

Au niveau des procédures opérationnelles, les super utilisateurs ayant été sur-sollicités, il est possible que certaines procédures de travail n'aient pas été suivies à la lettre. La courbe d'apprentissage a été importante, plus particulièrement pour les employés en service direct à la clientèle pour qui les processus et outils de travail ont été changés.

Les équipes de la SAAQ ont toutes contribué activement à assurer un retour à la normal et ont travaillé sur des horaires étendu les matins, les soirs et les fins de semaine. Plus de 200 employés volontaires des autres secteurs de la Société sont allés prêter main-forte dans les centres de services.

14- Le rapport fait mention d'impacts chez les partenaires, de quoi s'agit-il? Quels sont ces partenaires est-ce que leurs prestations de services ont été affectées par les problèmes de SAAQclic? Est-ce que c'est maintenant réglé?

En plus de donner le service direct à ses clients, la Société interagit avec plus de 22 000 partenaires qui consomment les données de ces activités, 24h par jour, 7 jours sur 7. À titre d'exemples :

- Les agences policières (388) qui permettent à plus de 15 000 policiers de faire leur travail;
- Les concessionnaires automobiles (9595 employés) en lien avec l'immatriculation;
- Les organismes judiciaires du Québec (243) qui gèrent les sanctions des conducteurs;
- Les mandataires désignés en vérification mécanique (1026);

- Les fourrières (600) qui gèrent la saisie des véhicules;
- Les écoles de conduite (1077);
- Autres partenaires (locateurs de véhicules, banques, créanciers, etc) (9400)

Ces partenaires doivent obtenir de la Société de l'assurance automobile du Québec (Société) des informations liées notamment aux permis de conduire, à l'immatriculation des véhicules et à l'état de certains véhicules afin d'effectuer leurs opérations courantes quant aux traitements des infractions liées à l'application des différentes lois¹ associées aux transports routiers. Certaines fonctionnalités ont dû être ajoutées dans les écrans de certains partenaires.

Dès mars 2023, plusieurs rencontres de travail ont été effectuées avec les partenaires critiques pour lesquels certaines fonctions étaient non livrées. On parle principalement des concessionnaires automobiles, des partenaires judiciaires et des corps policiers. À ce jour, grâce à une collaboration exceptionnelle de ces partenaires, les différentes solutions utilisées par ces derniers sont fonctionnelles. Certaines améliorations supplémentaires convenues avec eux seront effectuées au cours des prochains mois.

De plus, la majorité des différents incidents qui n'avaient pas été identifiés lors des tests ont été corrigés et ont permis le retour à la normale des opérations.

15- Que compte faire la SAAQ pour être davantage en mesure de gérer la solution à l'interne? Comment allez-vous vous assurer de retenir ou d'attirer des employés dans un contexte de pénurie de main d'œuvre où l'on s'arrache les ressources en TI?

Compte tenu des besoins actuels et pour gérer les risques associés à la rareté de main d'œuvre et à l'expertise spécifique propre à SAAQclic, la SAAQ a convenu avec l'Alliance de conserver des équipes en place jusqu'en décembre 2024, assurant ainsi une stabilité organisationnelle.

Par ailleurs, la SAAQ continue d'embaucher des ressources à l'interne en technologie de l'information. Compte tenu de la rareté de la main d'œuvre, une stratégie de recrutement propre aux ressources numériques sera bientôt déployée.

16- Est-ce qu'avec le recul vous considérez que SAAQclic a été déployé trop rapidement?

Le déploiement de la solution CASA/SAAQclic était d'une taille et d'une complexité sans précédent et un programme avec peu de comparables en termes d'envergure.

Lors d'une session de revue du niveau de préparation au démarrage le 30 novembre 2022, la décision de repousser le démarrage de fin déc. 2022 à la mi-février 2023 est prise. Lors de la dernière revue de préparation au démarrage du 16 janvier 2023, la reddition de compte et le statut montrent un niveau de

¹ Code de la sécurité routière, c. C-24.2; Loi sur les transports, c. T-12; Loi concernant le transport rémunéré de personnes par automobile, c. T-11.2; Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds, c. P-30.3.

préparation et de risques contrôlés par les diverses équipes et l'autorisation est donnée pour le début des activités de transition.
Tous les critères associés aux points de contrôle de la porte 5 étaient rencontrés.

L'ouverture du système et le début de la reprise des transactions en attente par les employés dans les centres de services s'amorcent le 17 février 2023. Dès la première journée d'opération, des incidents (performance, données incorrectes, problèmes fonctionnels) sont détectés, ce qui est normal lors d'un démarrage progressif.

Le report du démarrage au 20 février 2023 a mené à une fermeture des systèmes de 14 jours au lieu des six jours ouvrables initialement prévus. Ceci a augmenté la charge de travail pour les opérations à reprendre au démarrage, charge qui a été sous-estimée.

Malgré les problématiques vécues au démarrage et grâce aux efforts soutenus de toutes les parties prenantes, l'opération s'améliore progressivement et un retour à la normal est observé dans la majorité des points de services.